



مركز القادة الدولي للتدريب

الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري

إعداد وتقديم :

د. محمد سليمان حمزة

مستشار وخبير تنمية الموارد البشرية

عضو شبكة المدربين العرب

عضو المركز العالمي الكندي

Leaders Int. Training Center

مركز القادة الدولي للتدريب والحوسبة



محتويات الدورة



- الحلقة الأولى ← تعريف الإدارة الإستراتيجية
- الحلقة الثانية ← المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز
- الحلقة الثالثة ← الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات
- حلقة الرابعة ← خصائص الأهداف
- حلقة الخامسة ← مراحل خطوات الإدارة الإستراتيجية
- حلقة السادسة ← مكونات عناصر البيئة الداخلية وخارجية
- حلقة السابعة ← متطلبات التطبيق الفعال للأستراتيجية

مقدمة:



تطورات الألفية الجديدة، التكنولوجيا والعولمة فرضت عوامل ومتغيرات جديدة لتحقيق إدارة التميز.

وإدارة التميز، هي جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة. لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شئ وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية Smart Orgs ،

والجودة الشاملة TQM ، والعاملون ذوي القدرة على الابتكار والإبداع.

الإدارة الاستراتيجية



هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل.

تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها. واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المنظمة بمختلف المجالات.

مراحل/خطوات الإدارة الإستراتيجية

تقييم الأوضاع الحالية:

- مراجعة الرسالة والأهداف الحالية
- تقييم نتائج الإستراتيجيات الحالية والسابقة
- مراجعة الأوضاع الداخلية
- مراجعة الظروف الخارجية المحيطة.

❖ صياغة الإستراتيجية

❖ على المستوى العام: التوجه العام:

- الرؤية ، الرسالة ، الأهداف الإستراتيجية،
- المحاور الأساسية ، تخصيص الموارد المتاحة.
- ❖ على مستوى الإدارات والقطاعات:
- الأهداف التكتيكية، بدائل الخطط
- والبرامج والمشروعات اللازمة.
- ❖ على مستوى الوحدات / الوظائف.

❖ تطبيق الإستراتيجية:

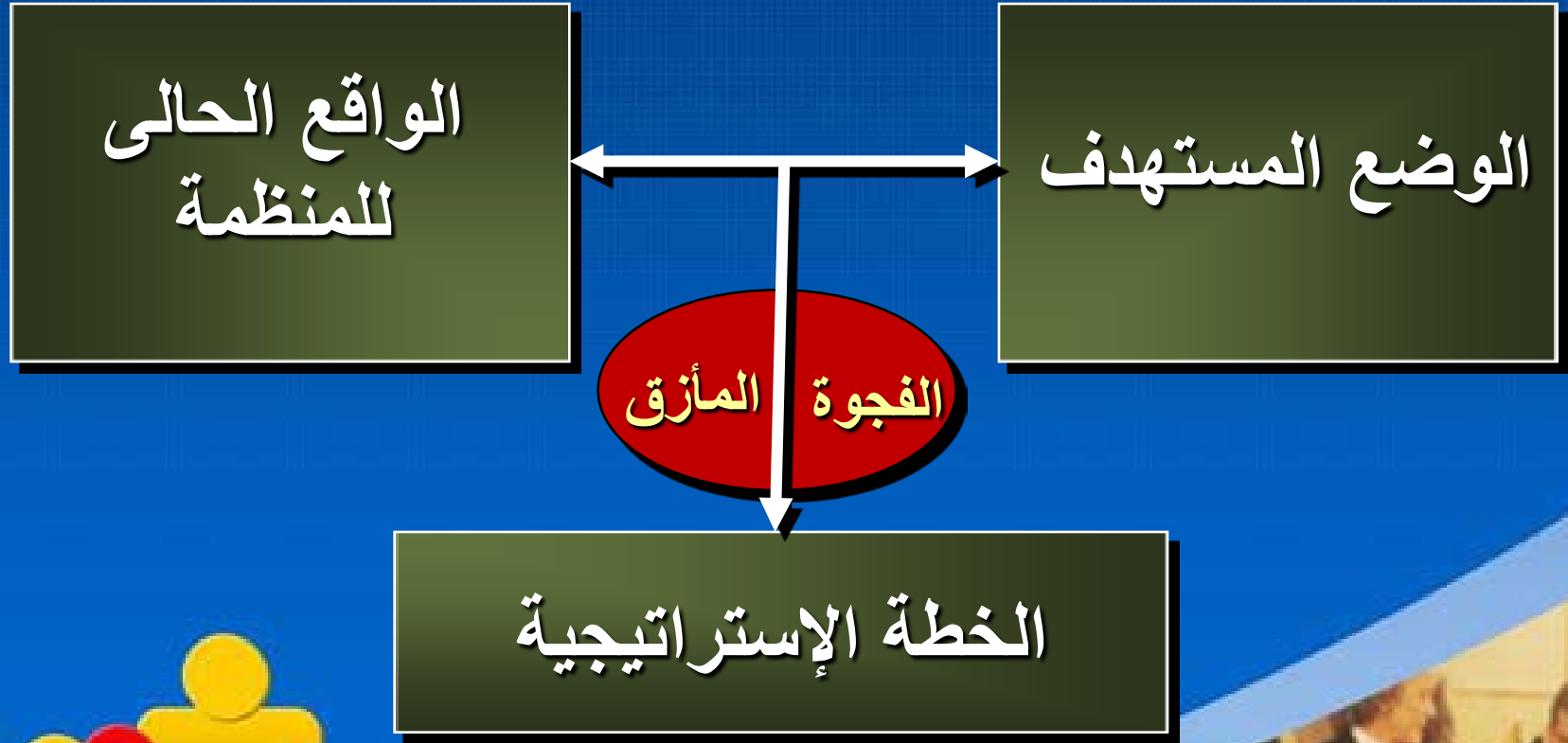
❖ ممارسة الوظائف الإدارية:

- التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة.
- ❖ تصميم وصياغة السياسات وإجراءات العمل.
- ❖ تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد والجماعات.
- ❖ تصميم نظم الحوافز وقياس الأداء.
- ❖ تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- ❖ تكوين وتنمية القدرات والكفاءات و.....

تقويم الإستراتيجية :

- ❖مراجعة أسس بناء الإستراتيجية.
- ❖وضع معايير الأداء.
- ❖قياس الأداء.
- ❖إتخاذ القرارات اللازمة.

أولى خطوات التفكير الاستراتيجي



المنظمات الإدارية العربية في مأزق في القرن ٢١ :



ويتجسد من خلال المعادلات الآتية:

١- المستهدف < المتحقق الفعلي = قصور الإنجازات

٢- المستهدف < الممكن والمتاح = قصور القدرات

٣- حجم وسرعة التغيرات < حجم وسرعة الاستجابة للتغيرات



قصور في التخطيط والأدارة الإستراتيجية

نموذج يوضح عوامل ومتغيرات المأزق الإداري



المنظمة الإدارية
(الواقع)

المعوقات والتحديات تتجدد
وتحتاج لقدرات وخبرات
أكبر للتعامل معها

الفرص تتبدل ويزداد
التنافس للحصول عليها

الوصول إلى ميزة تنافسية هو النجاح الحقيقي للمنظمة

الموارد أعلى تكلفة

المنظمة المتميزة



التركيز على

الرؤية الرسالة الأهداف

السمات

الحيوية المرونة التجدد الإنفتاح

الخصائص

قبول التغيير مرونة التعامل الأنفتاح التكنولوجيا

TQM

وتعمل على تنفيذ

الخطط السياسات الوسائل والأساليب الأطر المناسبة عمل الفريق تنمية

نموذج تحليلي (كمي) لإدارة التميز



المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز:



لتحقيق إدارة التميز يتطلب توفر المقومات الآتية:

١. خطة استراتيجية متكاملة.
٢. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
٣. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
٤. نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
٥. نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.
٦. نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
٧. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.



**التميز الإداري = القيادة الفاعلة + القوى البشرية
المتطورة + الإدارة الإستراتيجية +
التقنية المتطورة + البيئة المحيطة**



Leaders Int. Training Center

مركز القادة الدولي للتدريب والحوسبة

أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي ✓



- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

✓ أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي



تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.

أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي ✓



- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة
- تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي في هذا المجال إلى ما يلي:
- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.
- تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
- تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
- وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.



عناصر الإدارة الاستراتيجية

١- وضع / صياغة الاستراتيجية:

الرؤية – الرسالة – الأهداف – الخطط – السياسات.

٢- تطبيق / تنفيذ الاستراتيجية:

البرامج أو المشروعات – الميزانيات – الإجراءات.

٣- التقويم والرقابة:

تحديد مجالات القياس – وضع معايير الأداء – قياس الأداء – إجراءات التصحيح

Leaders Int. Training Center

مركز القادة الدولي للتدريب والحوسبة



خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي



- الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
- الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.
- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.
- المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
- المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار من بين البدائل الاستراتيجية.
- المهارة في تحديد الموارد والإمكانات اللازمة وترشيد استخدامها.
- القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.



الرؤية Vision

تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال .. إلى أين نتجه؟

الرسالة : Mission

غرض المنظمة أو السبب في وجودها ... لماذا؟

الأهداف : Objectives

النتائج النهائية للأنشطة ... ما يجب إنجازه ... ماذا؟

الاستراتيجية : Strategy

خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق الرسالة والأهداف .. كيف؟



السياسة: Policy

خطوط عامة إرشادية لاتخاذ القرارات

المشروعات : Projects

الأنشطة أو المهام اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد.

الميزانيات: Budgets

ترجمة المشروعات إلى أنشطة مالية / عينية.

الإجراءات: Procedures

خطوات متتابعة تصف تفصيليا كيف تؤدي الأنشطة أو الأعمال.



الرؤية Vision



□ تصورات، توجهات، طموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل؟

□ إلى أين نريد الذهاب / الوصول من واقعنا اليوم؟

□ ما هي تصوراتنا لما يجب أن يكون عليه حال المنظمة في العشر سنوات القادمة؟

❖ **في صياغة الرؤية:** الاختصار، الوضوح، الشمول، الاتجاه، المنطق.





الرسالة Mission

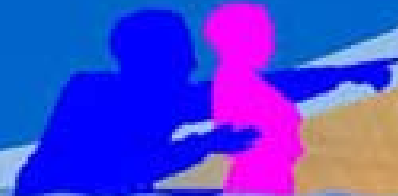
- الغرض أو السبب في إنشاء المنظمة .. لماذا وجدت؟
- ما هو عملنا؟ ... ما هي الخدمات التي نقدمها؟
- التركيز على الأعمال الفعلية أو الحالية للمنظمة.
- تمثل الأساس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- يتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي.
- يمكن صياغتها بشكل مستقل ويمكن دمجها مع الرؤية.

صياغة الرسالة



تصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية:

- المتعاملين .. من هم المتعاملين مع المنظمة؟
- الخدمات .. ما هي أنواع الخدمات التي تقدمها المنظمة؟
- المكان .. أين تمارس المنظمة أنشطتها؟ محليا / إقليميا / عالميا.
- الصورة العامة: ما هي الانطباعات عن المنظمة و هويتها؟
- الفلسفة: ما هي القيم والمعتقدات التي تسود العمل بهيئات المنظمة
- المشاركة المجتمعية: ما هي الالتزامات نحو تحقيق الأهداف التنموية؟
- التقنية: ما هي التقنيات المستخدمة في أداء العمل؟



خصائص وعناصر الرسالة الفعالة



الخصائص:

- قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- إمكانية التطبيق والاستفادة من المواد المتاحة.
- مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
- إشباع احتياجات العاملين بالمنظمة والمستفيدين من خدماتها.
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنظمة.
- الوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة.
- مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلاً.



الأهداف



لماذا يجب وضع أهداف لجميع المستويات الإدارية؟

- نقطة البدء في التخطيط، رسم السياسات، قواعد وإجراءات العمل، الموازنات، البرامج والمشروعات.
- مرشد لاتخاذ القرارات.
- تحديد مراكز المسؤولية.
- تفويض السلطات وتحديد الصلاحيات.
- وضع مؤشرات ومقاييس الأداء المؤسسي.
- تقييم أداء الأفراد.

الأهداف

خصائص الأهداف



Relevance
Practicality
Challenge
Measurability
Schedualbility
Balance
Accountability
Totality
Hierarchy

الارتباط بالرسالة والرؤية المستقبلية
العملية والواقعية
التحدي
القابلية للقياس
الجدولة الزمنية
التوازن
المساءلة
الشمولية
التدرج



Leaders Int. Training Center

مركز القادة الدولي للتدريب والحوسبة



الأهداف على ثلاثة مستويات

أهداف استراتيجية: Strategic Goals

- تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.
- تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.
- طويلة الأجل وغير محددة النهاية Ended–Open





أهداف تكتيكية Tactical Goals

- **يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى:**
- تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.
- متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.
- أكثر تحديدًا من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها.
- تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.





أهداف تشغيلية Operational Goals

- يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية:
- تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد.
- أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.
- قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.



Leaders Int. Training Center

مركز القادة الدولي للتدريب والحوسبة



الاستراتيجية Strategy

- منهجية أو أسلوب للعمل.
- خطة شاملة لتحقيق الأهداف.
- إطار عام يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات.
- الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية.

إذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها
فإن الاستراتيجية هي الطريق الموصل إلى هذه النهاية.





صياغة الإستراتيجية

تحاول الاستراتيجية الإجابة على الكثير من التساؤلات مثل:
مثال على جهاز الشرطة

- هل نقصر نشاطنا على الأمن العام أم نتوسع في كافة مجالات العمل الشرطي؟
- هل نركز خدماتنا على المدينة أم نتوسع إلى مناطق أخرى؟
- هل نتخصص في تقديم خدمات شرطية محددة أم ننوع هذه الخدمات؟
- هل نركز دورنا على أحياء أو فئات محددة من المدينة أم نتوسع في هذا الدور ليشمل جميع المناطق والفئات؟
- هل نركز في تقديم خدماتنا على العدد أم المساحة الجغرافية؟
- كيف نستجيب لرغبات المستفيدين بخدماتنا والمتعاملين معنا ونعزز ثقتهم فينا؟
- كيف نستطيع الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لنا
- كيف نتمكن من زيادة انتاجية العاملين بالجهاز وتهيئة بيئة عمل فاعلة لهم؟
- كيف نحقق التميز في أداء خدماتنا وفي نفس الوقت نخفض تكلفته؟

مراحل/خطوات الإدارة الإستراتيجية

❖ صياغة الإستراتيجية

- ❖ على المستوى العام: التوجه العام: الرؤية ، الرسالة ، الأهداف الإستراتيجية، المحاور الأساسية ، تخصيص الموارد المتاحة.
- ❖ على مستوى الإدارات والقطاعات: الأهداف التكتيكية، بدائل الخطط والبرامج والمشروعات اللازمة.
- ❖ على مستوى الوحدات / الوظائف.

تقييم الأوضاع الحالية:

- مراجعة الرسالة والأهداف الحالية
- تقييم نتائج الإستراتيجيات الحالية والسابقة
- مراجعة الأوضاع الداخلية
- مراجعة الظروف الخارجية المحيطة.

❖ تطبيق الإستراتيجية:

- ❖ ممارسة الوظائف الإدارية: التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة.
- ❖ تصميم وصياغة السياسات وإجراءات العمل.
- ❖ تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد والجماعات.
- ❖ تصميم نظم الحوافز وقياس الأداء.
- ❖ تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- ❖ تكوين وتنمية القدرات والكفاءات و.....

تقويم الإستراتيجية :

- ❖مراجعة أسس بناء الإستراتيجية.
- ❖وضع معايير الأداء.
- ❖قياس الأداء.
- ❖إتخاذ القرارات اللازمة.

"تساؤلات يجب الإجابة عليها"



الهيكل التنظيمي:

- (١) هل يعكس الهيكل التنظيمي الأهمية النسبية للأنشطة المختلفة؟
- (٢) هل هناك تحديد واضح للصلاحيات والمسئوليات؟
- (٣) هل تتناسب الصلاحيات أو السلطات مع المسئوليات؟
- (٤) هل هناك تعارض في ممارسة بعض الصلاحيات؟ وما هي؟
- (٥) هل هناك أدوات لتحقيق التنسيق والتكامل بين عمل الوحدات المختلفة؟
- (٦) هل يوجد دليل لتوصيف الوظائف؟ وهل يتم استحداثه؟
- (٧) ما مدى الاعتماد على التوصيف الوظيفي في:
- (٨) تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- (٩) تقييم أداء الموظفين؟
- (١٠) ما مدى ملائمة البناء التنظيمي الحالي لطبيعة الأعمال المطلوبة؟
- (١١) هل يسمح البناء التنظيمي بتفويض السلطات؟
- (١٢) هل هناك عقبات تعترض التفويض؟ ما هي؟
- (١٣) هل يساعد البناء التنظيمي على خدمة جميع المناطق؟
- (١٤) ما هي السمة الغالبة في تقديم الخدمات الشرطية (مركزية / لا مركزية)؟
- (١٥) هل يسمح الهيكل التنظيمي بالاستجابة السريعة للتغير في الظروف المختلفة؟
- (١٦) هل تبدو نسبة الإداريين إلى المتخصصين معقولة؟



"تساؤلات يجب الإجابة عليها"

• الموارد البشرية:-

- (١) هل أعداد الموظفين الحاليين كافية للأعمال المطلوبة؟
- (٢) هل يتناسب تأهيل هؤلاء الموظفين مع طبيعة أعمالهم؟
- (٣) ما نسبة العمالة الأجنبية إلى العمالة الإجمالية؟
- (٤) ما هي نوعية الوظائف التي تشغلها العمالة الأجنبية؟
- (٥) هل تتناسب الأجور والمكافآت مع حجم العمل المطلوب من كل وظيفة؟
- (٦) هل تتوافر نظم لحفز العاملين على زيادة جهودهم وتطوير أدائهم؟





"تساؤلات يجب الإجابة عليها"

• الفلسفة والأنماط الإدارية:

- (١) هل تؤمن الإدارة الحالية بالتطوير والتغيير لصالح العمل؟
- (٢) هل تشجع الإدارة العاملين على التجديد والابتكار في مجالات أعمالهم؟
- (٣) هل تتوفر لدى الإدارة الحالية درجة عالية من الولاء والانتماء؟
- (٤) هل توجد سياسات واضحة للعمل؟ وهل تغطي هذه السياسات مختلف المجالات؟
- (٥) هل يتم تعديل سياسات واجراءات العمل وفقا للظروف والمستجدات البيئية؟
- (٦) هل توجد شكوى من الموظفين أو المواطنين بشأن بعض الإجراءات؟
- (٧) هل يساعد النمط الإداري الحالي في حفز الموظفين ودفعهم للعمل الجاد؟
- (٨) ما مدى ترحيب الإدارة بآراء ومقترحات الموظفين؟
- (٩) هل توجد آليات محددة للمساءلة والمحاسبة عن النتائج؟
- (١٠) وما مدى كفاية وسلامة هذه الآليات في حالة وجودها؟

"تساؤلات يجب الإجابة عليها"



النظم الإدارية والمعلوماتية:-

- (١) ما مدى مساعدة الأنظمة واللوائح الحالية في ترشيد الأداء وضبط حركته؟
- (٢) هل توجد أنظمة لمعالجة الانحرافات السالبة عن الخطط والأهداف المحددة؟
- (٣) هل هناك تعارض أو ازدواجية أو تداخل بين النظم واللوائح المختلفة؟
- (٤) إلى أي حد تساعد النظم الحالية في تحقيق سرعة الإنجاز والأداء الاقتصادي للعمل؟



Leaders Int. Training Center

مركز القادة الدولي للتدريب والحوسبة



خطوات التحليل

- تحديد نوع المعلومات المطلوبة.
- جمع المعلومات وتبويبها ومناقشتها.
- تحديد آثار هذه المعلومات على مسارات العمل.
- تحديد الأهمية النسبية لهذه الآثار.
- تحديد جوانب القوة وجوانب القصور.





التحليل الموقفي (تقييم الأوضاع الحالية)

البيئة الداخلية:

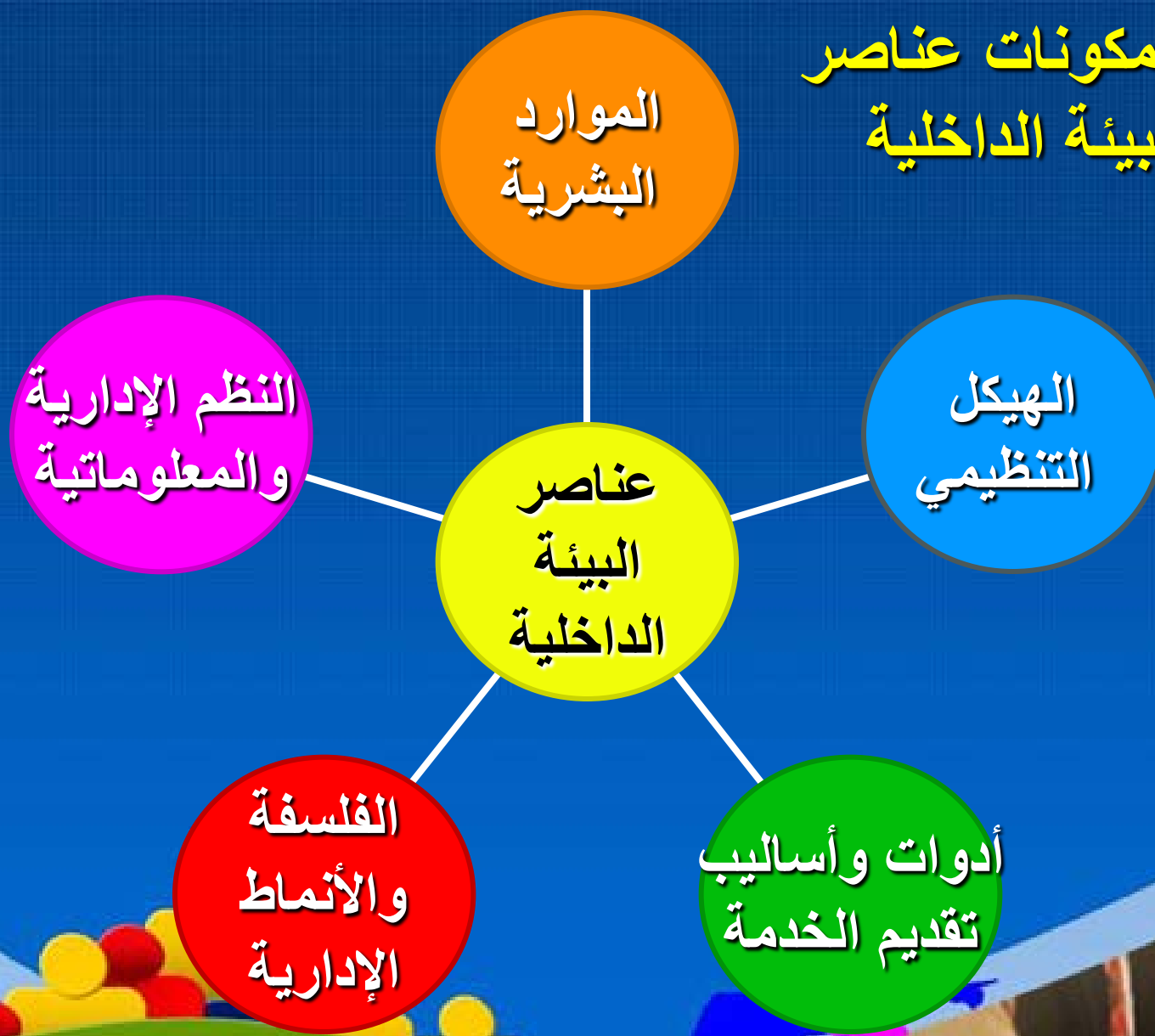
- تشمل كافة الإمكانيات والقدرات المتاحة (مادية / بشرية / معنوية).

الهدف :

- تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها والحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلاً.
- تحديد نقاط الضعف / جوانب القصور حتي يمكن معالجتها أو التغلب عليها.



أهم مكونات البيئة الداخلية



البيئة الخارجية



- تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرته.
- يفيد تحليل هذه المتغيرات في:
 - * صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - * كيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها.
 - * تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها.
 - * تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تجنبها أو علاجها.



- النظم السياسية والإقتصادية
- القوانين والتشريعات، والإتفاقيات الدولية، معدلات الدخل والبطالة والتضخم.
- الهيكل الإقتصادي ومؤشرات.
- المؤسسات المالية وتعاملاتها.

- التوسعات العمرانية
- الأسواق التجارية
- التجمعات السكانية
- المنشآت الحكومية والخدمية

أهم عناصر البيئة
الخارجية

- النظم الإجتماعية والثقافية:
- القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد
- الثقافة لعامة والوعى الدينى،
- أجهزة ونظم الإعلام،
- التغيرات والتركيبية السكانية

- المستفيدين بخدمات المنظمة:
- أعدادهم ونوعياتهم وأماكن
- تواجدتهم وخصائصهم
- الديموغرافية ومعدلات نموهم.

الفرص



- الدعم والمساندة الحكومية لأعمال المنظمة.
- التطور التكنولوجي في أساليب المنظمة.
- العلاقات الجيدة مع بعض المنظمات المتقدمة تقنيا وإداريا.
- انشاء جمعيات أو هيئات إقتصادية على المستوى الإقليمي أو الدولي.



Leaders Int. Training Center

مركز القادة الدولي للتدريب والحوسبة



التحديات

- الانكماش الاقتصادي.
- ارتفاع نسبة البطالة.
- ظهور أزمات سياسية و إقتصادية جديدة.
- غياب التشريعات والنظم التي تحكم وتنظم أنشطة وعمليات المنظمة.
- الشللية والتكتلات بين العاملين بالمنظمة.





قبل صياغة الاستراتيجية

❖ تذكر أن الاستراتيجية هي الإطار العام أو المرشد العام لنشاط المنظمة خلال السنوات القادمة، وهي الطريق الموصل إلى أهدافها وغاياتها، وهي الأداة التي من خلالها تتحقق الرسالة المطلوب النهوض بها.



Leaders Int. Training Center

مركز القادة الدولي للتدريب والحوسبة

Strategy Formulation صياغة الاستراتيجية



تذكر أن الاستراتيجية توضع على ثلاثة مستويات:

- المستوى الكلي
- المستوى القطاعي
- المستوى التشغيلي
- في إعداد الاستراتيجية على المستوى الكلي تتخذ قرارات:
- لتحديد التوجه العام.



Leaders Int. Training Center

مركز القادة الدولي للتدريب والحوسبة

هرمية الإستراتيجيات



تذكر أن الاستراتيجية توضع على ثلاثة مستويات:

- ☐ المستوى الكلي
- ☐ المستوى القطاعي
- ☐ المستوى الجزئي (التشغيلي)

في إعداد الاستراتيجية على المستوى الكلي تتخذ قرارات:

- ☐ لتحديد التوجه العام.
- ☐ النمو.
- ☐ الثبات والاستقرار / الإبقاء على الوضع الحالي.
- ☐ الانكماش



النمو

- ✓ تعني التوجه نحو الكبر والتوسع مقارنة بالوضع الحالي.
- ✓ توضع أهدافها أو النتائج المطلوب تحقيقها حول:
 - * زيادة أعداد العاملين بالمنظمة.
 - * إنشاء أقسام أو وحدات تنظيمية جديدة.
 - * تطوير طرق وأساليب العمل.
 - * استخدام التكنولوجيا لتطوير أنشطة المنظمة.
 - * غرس قيم وأخلاقيات عمل جديدة بين الموظفين.

أمثلة



من الاستراتيجيات الفرعية للنمو ما يلي

- **استراتيجية التركيز:** وتعني التخصص في تقديم خدمة أو مجموعة محددة من الخدمات، أو خدمة منطقة أو عدة مناطق جغرافية معينة.
- ✓ التركيز على شريحة معينة من المستفيدين بخدمات المنظمة.
- ✓ اعطاء اهتمام أكبر بالسوق المحلية والدولية.
- ✓ التركيز على التغييرات والتحديات القادمة التي تواجه المنظمة.

أمثلة



من الاستراتيجيات الفرعية للنمو ما يلي

- استراتيجية التنويع: وتعني إضافة خدمات جديدة
- تقديم أشكال جديدة من الخدمات مثل:
- المشاركة مع منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص
- المشاركة مع مؤسسات الحكم المحلي.
- وضع الخطط والبرامج التدريبية والإستشارية لمؤسسات الإدارة المجتمعية.

أمثلة

Leaders Int. Training Center

مركز القادة الدولي للتدريب والحوسبة



من الاستراتيجيات الفرعية للنمو ما يلي

- استراتيجية التكامل: وتعني الاندماج أو المشاركة مع المؤسسات الأخرى
- الاندماج مع المؤسسات التنموية.
- المشاركة والتنسيق مع المؤسسات والمنظمات ذات الإهتمام المشترك.
- التكامل مع القطاع الحكومي والخاص ومؤسسات المجتمع المدني في تطوير وتنمية البيئة.

أمثلة

Leaders Int. Training Center

مركز القادة الدولي للتدريب والحوسبة



الإنكماش



تعني تخفيض حجم العمليات أو الخدمات المقدمة عن معدلاتها السابقة.

وقد تستخدم هذه الاستراتيجيات في الحالات التالية:

- تدهور الظروف الاقتصادية بما يشير إلى تناقص الاعتمادات المالية.
- ضعف الإدارة وارتباك العمليات التنظيمية.
- صدور تشريعات أو قرارات مقيدة لنشاط المنظمة أو مجالات عملها.
- ظهور كيانات أخرى أهلية أو رسمية تعمل في نفس المجال وتشكل عامل منافسة وتحدي.



Leaders Int. Training Center

مركز القادة الدولي للتدريب والحوسبة



تطبيق الإستراتيجيات

متطلبات التطبيق الفعال تتضمن:

١. الهياكل التنظيمية
٢. أنظمة العمل..
٣. نظم معلومات وإتصالات.
٤. ثقافة مؤسسية إيجابية.
٥. مهارات وخبرات وقدرات متميزة.
٦. ممارسات إدارية فعالة.



Leaders Int. Training Center

مركز القادة الدولي للتدريب والحوسبة

تطبيق الإستراتيجيات



مثال عملي





المحاور الستة الأساسية لإدارة الاستراتيجية

- (١) دعم وتنمية الموارد المالية والبشرية.
- (٢) الإعلام والتوعية التنموية.
- (٣) جودة ونوعية الخدمات المقدمة.
- (٤) التنسيق والتكامل مع المؤسسات الأخرى.
- (٥) البنية الأساسية والمؤسسية.
- (٦) تعظيم الإنتاجية وترشيد الإنفاق.



تطبيق / تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation



تذكر أن

- النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يعني النجاح في تطبيقها.
- صياغة الاستراتيجية تحتاج إلى قدرات فكرية وتحليلية.

وضع الخيار الاستراتيجي موضع التنفيذ العملي يعني ممارسة وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.



○ قد يتم التنفيذ من خلال:

- التقسيمات الوظيفية المعتادة للأنشطة.
- ترجمة الاستراتيجية إلى مشروعات وبرامج تنفيذية.

وكلاهما يتطلب:

- بناء هيكل تنظيمي مناسب للاختيار الاستراتيجي.
- تحديد واضح لاختصاصات وحدات أو مراكز العمل.
- إيجاد آلية لتحقيق التفاعل والتنسيق والتكامل.
- إيجاد نظام فعال للمعلومات والاتصالات الإدارية.
- إعداد الموازنات وتخصيص الموارد المتاحة.
- تحديد الأهداف المرحلية وتخصيص المهام والأنشطة للأفراد.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات الوظيفية.
- تحديد الجداول الزمنية للتنفيذ.
- صياغة السياسات وإجراءات وقواعد العمل.
- وضع مؤشرات ومقاييس الأداء.
- وضع نظم الرقابة والحوافز.
- توفير المناخ المحفز على الاتقان وتحمل المسؤولية.

تطبيق الإستراتيجية يحتاج إلى مهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد



أنظمة العمل

الهياكل التنظيمية

متطلبات التطبيق
الفعال للإستراتيجية

مهارات وخبرات
وقدرات متميزة

ممارسات
إدارية فعالة

ثقافة مؤسسية
إيجابية

نظم معلومات
وإتصالات

Leaders Int. T.

مركز القادة الدولي للتدريب والحوسبة



حقائق في إدارة المشاريع



(١) نجاح صياغة المشروع لا يضمن بحال نجاح تطبيقه.

(٢) هناك علاقة ارتباط وتأثير متبادل بين المشاريع وبعضها البعض.

(٣) لتحقيق أهداف المشروع يجب:

أ - ممارسة أساليب الإدارة الرشيدة

(تخطيط / تنظيم / توجيه / رقابة).

ب - تصميم سياسات وأساليب وإجراءات العمل.

عند ترجمة الاستراتيجية إلى مشروعات وبرامج تنفيذية يجب مراعاة الأسس والمعايير التالية



- الارتباط بالرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية الجدوى الاجتماعية والاقتصادية لمشروع.
- توافر الإمكانيات المادية والمالية والبشرية للتنفيذ.
- التأثير المتبادل بين المشروع والمشروعات الأخرى.
- استكمال البنية الأساسية والنظم المؤسسية.
- موقع المشروع في سلم أولويات تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- المساهمة في علاج مشكلات قائمة أو مواجهة تحديات قادمة.
- العائد المباشر وغير المباشر للمشروع.



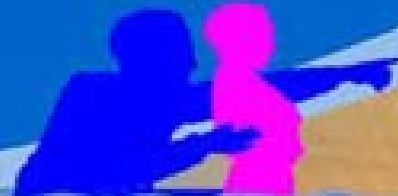


- ✓ فكرة المشروع.
- ✓ الأهداف العامة.
- ✓ الجهات المستفيدة.
- ✓ الميزانية المعتمدة.
- ✓ الجهات المسؤولة / المشاركة في التنفيذ.
- ✓ التنفيذ :
- ✓ تدبير / توفير الموارد.
- ✓ توزيع الأعمال على الأفراد.
- ✓ تخصيص الموارد للأعمال.
- ✓ تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- ✓ تصميم تقارير المتابعة والإنجاز.
- ✓ جمع وتحليل البيانات وإعداد التقارير .
- ✓ اتخاذ القرارات.



✓ مراحل إدارة المشروع

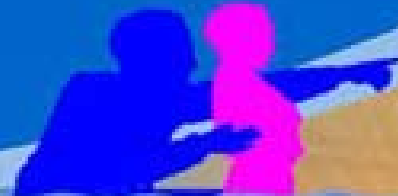
- التخطيط التفصيلي للمشروع:
- الأهداف التفصيلية.
- الأنشطة والمهام المطلوبة.
- الموارد اللازمة للتنفيذ.
- طرق وأساليب العمل.
- الجداول الزمنية.
- معايير قياس الأداء.



✓ إدارة فرق / جماعات العمل:



غالبًا ما يشعر الموظف عضو فريق أو جماعة العمل في المشروع بنوع من القلق حول الدور المطلوب منه وكيفية التعامل مع باقي الأعضاء وحدود صلاحياته وحجم مسؤولياته. ولذلك يقتضي الأمر من إدارة كل مشروع الإجابة عن كل التساؤلات التالية حتى وإن لم توجه إليها من أعضاء المشروع:



✓ إدارة فرق / جماعات العمل:



- ❖ ما هو المتوقع أن يحققه فريق العمل بالمشروع؟
- ❖ ما هو دوري كعضو في فريق العمل وما هي أدوار باقي أعضاء الفريق؟
- ❖ كيف يمكنني أداء المطلوب مني ولم يسبق لي عمل ذلك من قبل؟
- ❖ متى أعمل في المشروع، وكم من الوقت يستغرق هذا العمل؟
- ❖ في أي الأماكن أو المواقع يكون عملي وبأي الأساليب أو الأدوات؟
- ❖ من الذي سيؤدي عملي المعتاد أم أنه من المتوقع أن أؤديهِ أيضاً؟
- ❖ أمام من أكون مسئولاً عن عملي في المشروع، وهل يعرف رئيسي المباشر ذلك؟
- ❖ من الذي أراجعهُ عند مواجهة مشكلة في العمل؟
- ❖ هل يتوافق لي صلاحيات اتخاذ القرار في هذا المشروع، وما هي؟
- ❖ من الذي سيتولى تقييم أدائي في المشروع؟
- ❖ هل هناك حوافز لمكافأة الجهد المتميز في العمل... ما هي؟
- ❖ ما الذي يمكنني الاستفادة به من العمل في هذا المشروع؟